Développement et Emploi

Développements

numéro 35 / janvier 2004

La mobilité professionnelle : enjeux économiques et sociaux

Rachel BEAUJOLIN
Jean-Marie BERGERE
Jean-Luc DELENNE
Michel DESURMONT
Bernard GAZIER
Jean-François GERME
Danielle KAISERGRUBER
Sylvie MONCHATRE
Christian PIN
Benoît SAÏDI

Sommaire

p. 2 Comment assurer des mobilités professionnelles positives ?
p. 6 Petit panorama des mobilités professionnelles
p. 9 Gestion des compétences et mobilités professionnelles : quelles articulations ?
p. 12 La charte de mobilité de SEB
p. 13 Mobilité et promotion chez Carrefour
p. 14 Les groupements d'employeurs, outil de mobilité
p. 15 La mobilité des fonctionnaires territoriaux sur le bassin d'emplois francilien
p. 17 Les habits nouveaux de la mobilité internationale
p. 18 Le bassin d'emploi, un cadre nouveau pour des mobilités positives
p. 22 Des "Sublimes" aux "Marchés Transitionnels du Travail"

UN VOYAGE RÉUSSI

La mobilité est éminemment polymorphe. Changement de fonction, changement de lieu, changement d'entreprise, changement de métier, changement de statut (on passe du secteur public au secteur privé ou du statut d'intérimaire à celui de titulaire d'un contrat à durée indéterminée par exemple), promotion ou passage par la case chômage… En plus, il est rare qu'une mobilité soit chimiquement pure. On déménage pour accéder à une responsabilité plus importante, on change de fonction en changeant d'entreprise, etc. Elle peut être définitive ou seulement temporaire, le temps d'un chantier ou d'un projet. Elle peut être voulue par ambition professionnelle ou au contraire pour mieux équilibrer vie au travail, vie sociale et vie personnelle. Elle peut être subie et suivre un licenciement. Elle peut être triste parce qu'on rechigne à quitter une équipe de travail et un climat amical qui agrémente les journées, ou joyeuse parce qu'on y voit la perspective de mettre fin à une routine sclérosante. Il y a un vécu de la mobilité. Une chance à saisir ou des espoirs trahis.

Ceci a toujours existé. Même les civilisations les plus rurales et les plus sédentaires ont connu les voyageurs, commerçants, travailleurs itinérants, découvreurs, mercenaires. Le vingtième siècle et en particulier les trente glorieuses ont permis le développement d'un modèle qui associait peut-être pour la première fois la mobilité et la protection contre les aléas de l'existence. La carrière réalisée dans une seule entreprise offrait pour beaucoup ascension professionnelle et ascension sociale. La patience et la conscience professionnelle se trouvaient facilement récompensées. Il n'en est plus de même. La mobilité devient un impératif pour tous et les mutations économiques en précipitent le rythme. L'individualisation des trajectoires professionnelles et la précarisation des relations d'emploi s'accompagnent d'une remise en cause des protections collectives et de difficultés pour l'État providence. En même temps les besoins de sécurité et d'assurance contre les risques s'expriment avec force et constance.

Ce numéro de Développements, *qui fait suite à notre séminaire du 18 novembre, vous propose une série d'analyses et de regards sur la mobilité, avec l'espoir d'aider à la construction de mobilités positives, de voyages réussis et gratifiants pour l'employeur comme pour l'employé. La tâche est difficile tant les enjeux économiques et sociaux se mêlent à ceux d'ordre personnel, tant il est difficile de marier mobilité et sécurité, responsabilité et protections collectives. L'entreprendre est nécessaire car s'y jouent aussi bien la performance économique que l'envie pour tous de vivre ensemble, de "faire société".*

JEAN-MARIE BERGÈRE
jm.bergere@developpementetemploi.com

Comment assurer des mobilités professionnelles positives ?

La journée d'études de Développement et Emploi *s'est interrogée sur les mobilités professionnelles "positives" : nous avons cherché à identifier les contours d'une telle mobilité, dans un contexte de développement protéiforme des situations de mobilité.*

Enjeu fort pour les employeurs, les salariés et les acteurs publics, la mobilité, souvent prônée, renvoie en premier lieu à des problèmes de définition et de niveau d'action : elle ne prend pas sens de la même façon selon les acteurs.
Mais cette hétérogénéité révèle néanmoins un enjeu commun aux acteurs : celui de la construction de pratiques régulées en matière de mobilités, quels qu'en soient les contextes et les modalités.

La mobilité, un objet insaisissable ?

En premier lieu, la question posée par la journée d'étude pose un problème de définition : celle-là même de la mobilité. Jean-François Germe l'a évoqué d'emblée, il s'agit d'un objet protéiforme, difficile à saisir, qui prend des acceptions différentes selon la place que l'on occupe, que l'on soit dans la posture de l'employeur, du salarié ou de l'acteur public et/ou territorial.

La mobilité : interne, externe ou hybride ?
Selon la définition retenue par l'INSEE[1], la mobilité est en premier lieu interne ou externe : interne quand elle s'effectue entre deux établissements d'une entreprise ou de la fonction publique ; externe quand elle s'accompagne d'un changement d'employeur.

Or, les processus de mutations d'entreprises à l'œuvre sont permanents[2] et se traduisent par un caractère à la fois poreux et mouvant des frontières organisationnelles, redéfinies en permanence par des mouvements d'externalisation, de concentration, de réorganisation, de transformation des filières de distribution, ou encore de filialisation. À tel point que les frontières de l'entreprise en deviennent dématérialisées, déplacées, estompées, voire brouillées. En tout cas, selon le critère retenu, les frontières de l'organisation ne se superposent plus exactement : les frontières contractuelles, les frontières organisationnelles et les frontières informationnelles peuvent être considérées comme équivoques. En 1994, D. Kaisergurber[3] avait en particulier mis en avant la non-superposabilité stricte des frontières de l'entreprise et celles de l'emploi. Finalement, les frontières de "dedans" et du "dehors"[4] sont délicates à définir et ce, de façon stabilisée.

(1) T. Amossé, division emploi, INSEE, 2003, "Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle", *INSEE Première*, n° 921, septembre, 4 p.
(2) J.P. Aubert, 2002, *Mutations industrielles, mode d'emploi*, Rapport au Premier Ministre.
(3) D. Kaisergruber, 1994, "Frontières de l'emploi, frontières de l'entreprise", *Futuribles*, décembre, pp. 3-20
(4) Sur cette question du dedans et de dehors, voir l'ouvrage collectif coordonné par P. Besson, 1997, *Dedans, dehors*, Vuibert, Institut Vital Roux, collection entreprendre.

Ces observations amènent alors à interroger la dichotomie entre mobilité interne et externe, même si cette typologie demeure nécessaire pour tenter de cerner le phénomène. Nous retiendrons ici que si elle est utile, elle doit être nuancée et complétée, faute de renvoyer une image infidèle, voire trompeuse.

La mobilité : verticale, horizontale, ou contingente ?
La mobilité peut aussi être verticale (elle est alors assimilée à la promotion), horizontale (elle traduit alors une mobilité professionnelle et/ou d'environnement, éventuellement géographique), voire diagonale.
La mobilité verticale a fondé le modèle traditionnel de la carrière, dans le cadre du compromis fordien, reposant sur un échange de loyauté contre l'assurance d'une évolution professionnelle par gain en niveaux de classification dans le cadre d'un emploi à vie. Dans le cas de Carrefour, présenté par Jean-Luc Delenne, on retrouve cette assimilation de la mobilité à la promotion, cette dernière jouant son rôle d'ascenseur voire "d'aspirateur" social. Mais pour cela, et ce cas le démontre, il faut qu'il y ait du courant, soit un développement important des activités dans le cadre d'un taux de croissance élevé.
Dans de nombreuses autres configurations, les mobilités s'opèrent dans des contextes économiques différenciés (croissance, crise, recherche de compétitivité), mais aussi dans des formes organisationnelles différentes, structurant des modèles de carrières hétérogènes.

Selon le modèle proposé par Miles et Snow au milieu des années 1990 qui ont mis en rapport des logiques organisationnelles et des logiques de carrière, repris récemment par L. Cadin et alii[5], les modèles de carrière en émergence depuis le début des années 2000 s'inscriraient dans des organisations de type cellulaire et se caractériseraient par une carrière de type "professionnel en auto-emploi", gérée par l'individu lui-même. Nous retiendrons ici de ces travaux que face au constat de l'hétérogénéisation des modèles de carrière, ils "invitent à relativiser nos représentations de la carrière et à les référer aux logiques organisationnelles dans lesquelles elles s'inscrivent", en tenant compte en particulier des parcours professionnels, des compétences qu'elles développent et des acteurs qui interviennent dans la gestion de ces parcours.

Quels peuvent être les contours d'une mobilité "positive" ?

La question posée par la journée d'étude consistait à s'interroger sur les mobilités "positives". Là encore, ce caractère semble difficile à définir et à identifier a priori.

"Positives" ou "non-négatives", des perceptions individuelles

Plusieurs qualificatifs ont été égrainés, renvoyant à cette face positive de la mobilité : une mobilité positive serait selon les uns "choisie", "enrichissante", "permettant une meilleure conciliation de vies", voire ouvrant des perspectives insoupçonnées aux individus concernés, une situation contrainte se transformant en intérêt pour la personne concernée. Elle se définirait de même par opposition à "subie", "contrainte", "obligée", "par nécessité" ou encore "faute de mieux". On le note, la face recherchée de la mobilité, celle positive, se voit bien souvent définie en creux, par opposition à une mobilité vécue négativement. C'est peut-être, comme l'a laissé entendre Jean-François Germe, que nos représentations collectives sur la mobilité – et la difficulté à se doter de lunettes d'observation ajustées – traduisent fondamentalement une inquiétude partagée à son égard.

Par exemple, il n'est pas acquis que la mobilité interne soit positive – ou vécue comme telle – et réciproquement, comme il n'est pas acquis que l'emploi interne soit sécurisé et réciproquement : de nombreux exemples contredisent ces liens qui renvoient à l'héritage du compromis fordien. En outre, ce vécu (positif ou négatif) est fondamentalement individuel, peut évoluer dans le temps ; il est donc relatif et difficilement modélisable, comme l'est le sentiment de sécurité ou d'insécurité[6].

Une mobilité sécurisée ?

Par contre, il est certainement possible de chercher des cadres dans lesquels des mobilités vécues positivement ont une probabilité plus forte de se structurer et de se développer. De nombreux intervenants ont plus ou moins explicitement proposé un cadre générique, quels que soient la nature et les mobiles de la mobilité, rappelant les propositions antérieures exprimées en termes de "contrat d'activité" : une sécurisation des mobilités ou encore, des trajectoires professionnelles. La piste de la "sécurisation" est une piste qui ne postule pas a priori qu'une mobilité est ou sera bonne ou mauvaise ; elle part plutôt du constat que dans la mobilité, comme dans tout changement, les différents acteurs (employeurs et salariés) savent ce qu'ils perdent mais ne savent pas ce qu'ils vont (re)trouver, ce qui est intrinsèquement source d'incertitude, donc aussi potentiellement, de freins. La piste de la "sécurisation" introduit deux pistes d'action : celle de l'anticipation (comment procéder pour que quoiqu'il advienne, l'individu face à la mobilité ait les ressources et les repères nécessaires pour s'adapter) et celle de la réparation (comment faire en sorte qu'un individu en situation précaire retrouve des repères stabilisants).

Du point de vue des pratiques de gestion des mobilités, la piste de la sécurisation amène notamment à s'interroger sur la différence entre le point de départ de la mobilité et son point d'arrivée : par exemple, ce dernier peut-il être considéré comme "valable", qualificatif fréquemment utilisé pour désigner les offres valables d'emploi dans les situations de reclassement ? Et alors, qu'entend-on par "valable" : un emploi équivalent en termes de statut et de classification ?

Une mobilité inscrite dans un "New Deal de l'emploi" ?

S'agissant alors de promouvoir des modèles sécurisés de mobilité, les travaux de B. Gazier en France, en

(5) L. Cadin, A-F Bender, V. de Saint Giniez, 2003, *Carrières nomades*, Vuibert, Institut Vital Roux.

(6) Sur les mécanismes et les formes d'expression du sentiment d'insécurité, voir *L'insécurité sociale* de R. Castel, Le Seuil.

lien avec ceux de G. Schmid en Allemagne, proposent une réflexion en termes de "marchés transitionnels". Dans *Tous "Sublimes"*, B. Gazier[7] prône le développement de marchés transitionnels[8], soit "d'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité dans un pays ou une région".
Une mobilité pouvant être considérée comme positive serait ainsi une mobilité "inscrite dans un deal" (selon l'expression utilisée par D. Kaisergruber), renvoyant à la recherche d'un "New Deal de l'emploi". Autrement dit, nonobstant la dépendance des mobilités aux conjonctures, leur caractère protéiforme et l'existence de facteurs de contingence dans les formes de mobilité, il émerge la nécessité d'un cadre régulé des mobilités, ou encore, la nécessité de processus régulés d'interaction entre des parcours individuels et des stratégies d'entreprises[9].

La mobilité, des enjeux et des pratiques différenciés selon les niveaux d'action

Il s'agit alors de se demander à quels niveaux et pour quels enjeux peuvent se développer (ou se développent aujourd'hui) de tels processus négociés. Cette question renvoie à un enjeu en termes de niveau de lecture (et donc d'action) des mobilités. Pour structurer les exemples qui ont été exposés, nous reprendrons la typologie suivante proposée par L. Cadin et alii : le niveau des pratiques de gestion des entreprises, les niveaux infra (individus), et les niveaux supra (que l'on peut résumer dans le terme "d'espaces de mobilité").

Au niveau des pratiques de gestion des entreprises : la question de la structuration des marchés internes
Au niveau des pratiques de gestion des entreprises, il apparaît en premier lieu une ambivalence : la mobilité est tout autant prônée que crainte, par les employeurs eux-mêmes. Elle traduit un dilemme entre fidélité et mobilité[10] ; elle révèle une nécessaire bijectivité de la non-propriété de l'emploi ou du poste de travail (si l'emploi n'appartient pas/plus au salarié alors réciproquement, le salarié n'appartient pas/plus à l'emploi, au service, à l'employeur) ; elle se traduit dans bien des cas par un binôme volontariat aux départs/volontarisme pour "faire bouger" ; finalement, elle traduit la nécessité de repenser les modalités de structurations des marchés internes du travail.
En ce sens, plusieurs exemples ont été présentés qui tous empruntent les chemins de telles structurations : l'élaboration d'une charte de la mobilité chez SEB, le développement de pratiques de gestion des compétences, ou encore la standardisation de normes de gestion des ressources humaines dans le cadre de gestion des mobilités internationales[11].

Au niveau infra : la question de la sécurisation des individus dans la mobilité
Au niveau d'action infra, celui de l'individu, la question de la mobilité touche à l'emploi certes mais aussi dans bien des cas à la conciliation de vies des individus, aux compromis familiaux élaborés. Pour être "positive", elle ne peut exclure ces dimensions, et devient d'emblée un compromis unique, dans la mesure où chaque situation de mobilité peut et doit être considérée comme unique.
Elle renvoie alors à des pratiques d'accompagnement individuel telle que l'orientation professionnelle, qui reste en France majoritairement utilisée dans des contextes défensifs et mériterait un réinvestissement par les acteurs. En outre, à ce niveau, l'enjeu de mobilités "positives" renvoie selon les termes de Sylvie Monchatre à un "portage individuel des compétences", qui appelle un système de validation des acquis de l'expérience pour permettre aux individus d'attester de leur compétence sur le marché du travail.
Dans les deux cas (orientation professionnelle et VAE), un tiers entre l'employeur et le salarié est nécessaire à l'organisation des mobilités, à leur anticipation-préparation et à leur évaluation. Il apparaît ainsi qu'une triangulation de la relation est nécessaire pour assurer l'équité dans la reconnaissance des compétences implicites et explicites des salariés ; mais aussi pour identifier

(7) B. Gazier, 2003, *Tous "Sublimes"*, Flammarion.
(8) Ainsi que l'auteur le note en page 132, le terme allemand à l'origine de la dénomination "transitionnel" est *übergange*, soit "passerelles".
(9) Pour reprendre les termes de L. Cadin et alii, op. cité.
(10) Sur ce sujet, voir J.-F. Carrara et F. Giqueaux, 2003, "Comment réconcilier fidélité et mobilité ?", in D. Thierry et J.N. Thuillier, Mieux vivre les restructurations, les Éditions d'organisation.
(11) "La mobilité internationale, outil de développement", *Acteurs*, La lettre du groupe Bernard Brunhes Consultants, juillet 2003, n° 50.

les salariés les plus exposés au risque de la mobilité et le cas échéant, leur apporter un soutien particulier.

Au niveau supra : les espaces de mobilité, espaces d'innovations ?

Au niveau supra, on peut identifier des "espaces de mobilité", dans le sens d'espaces de régulation des mobilités qui intègrent des aires de mobilité dépassant les frontières de l'organisation. En ce sens, les groupements d'employeurs selon Michel Desurmont, délégué général de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs, "maillent des emplois" ; d'une façon générale, les plates-formes locales de mobilités multi-acteurs permettent notamment de développer une culture locale de la mobilité. Ces deux types d'espace s'ancrent plutôt dans une approche territoriale des espaces de mobilité. Il en existe aussi au niveau des branches avec notamment les certificats de qualification de branches, évoqués par Sylvie Monchatre ; mais aussi en inter-sectoriel, avec des expériences de coopération locale ou non entre le service public de l'emploi et des entreprises, ou encore entre divers intermédiaires sur le marché du travail (dont les entreprises de travail temporaire) et des entreprises ou branches d'activités.

Ces espaces de mobilité apparaissent être des espaces d'innovation, ne serait-ce que parce que justement, ils s'exonèrent de frontières, voire même les déplacent, intégrant comme postulat fondateur la mobilité permanente des frontières, en particulier celles des organisations.

Quelques remarques supplémentaires en guise de conclusion

Peut-on conclure une réflexion sur les mobilités sans interroger les mobiles de la mobilité : finalement, pourquoi faut-il être mobile ? Il existe vraisemblablement de nombreuses réponses possibles à cette question. En tout cas, pour certains, il semblerait que la mobilité soit un bien en soi, synonyme par exemple de performance individuelle et organisationnelle, et donc réciproquement pour d'autres, un mal en soi, synonyme de dérégulation des marchés internes et externes du travail. Or, si l'on souhaite dépasser cette posture d'opposition, peut-on faire l'économie d'une explicitation des sens de la mobilité, et simultanément, s'interroger sur les rythmes de changement acceptables, sur les conditions souhaitables de la mobilité, ou encore sur les critères de définition d'un "emploi valable" ?

En deuxième lieu, si l'affirmation selon laquelle les enjeux liés à la mobilité ne peuvent faire l'économie de processus négociés, voire même les appellent, les pratiques en la matière restent limitées[12], timides, et souvent présentes dans des cadres "défensifs" tels que des accords de méthode liés à la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi.

Enfin, il apparaît primordial de continuer à travailler les lunettes d'observation des mobilités telles qu'elles s'opèrent (comme cela est par exemple l'ambition de l'observatoire de l'emploi dans les fonctions publiques), mais aussi sur les grilles d'analyse des mobilités. En ce sens, l'éclairage du courant des Boundaryless Careers (Carrières Nomades), importé et caractérisé dans le contexte français par L. Cadin et alii constitue une piste intéressante, notamment dans la typologie mobilisée pour la compréhension des conditions de la mobilité, distinguant le capital humain, le capital social et le capital culturel[13].

(12) Le bilan de la négociation collective établi par le Ministère du travail souligne concernant l'année 2002 la faible part de l'emploi en général comme objet de négociation.

(13) Pour un développement précis, L. Cadin et alii, op. cité.

RACHEL BEAUJOLIN-BELLET
Professeur de gestion des ressources humaines à Reims Management School, auteur de : Les vertiges de l'emploi, *Grasset, 1999*
rachel.beaujolin@reims-ms.fr

Petit panorama des mobilités professionnelles[1]

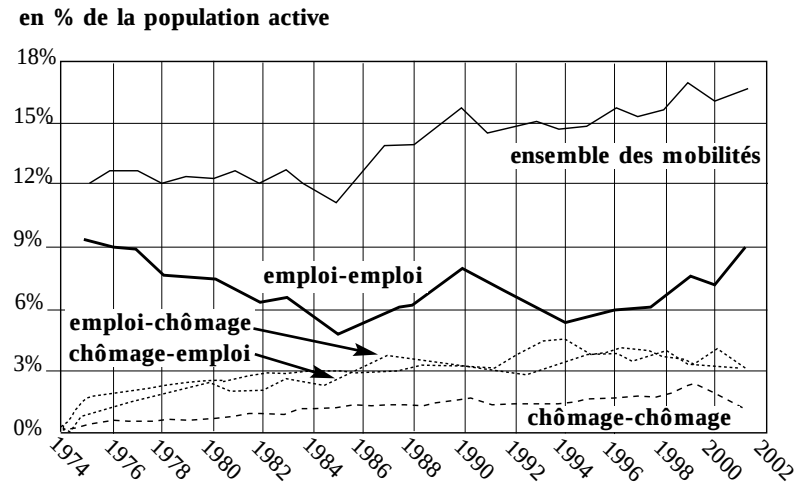
Les mobilités sont fortement dépendantes de la conjoncture économique. Leur croissance résulte essentiellement d'un nombre accru de passages par le chômage.

Nous avons tous le sentiment que les mobilités professionnelles se sont profondément transformées au cours des vingt dernières années. Ce sentiment s'appuie sur quelques constats simples : l'extension des emplois précaires, les reconversions dans l'industrie, par exemple. Il est conforté par le fait que la mobilité est devenue une valeur. Chacun doit s'attendre à changer d'emploi – sinon même de métier – au cours de sa vie active. La formation tout au long de la vie aidera les salariés à s'adapter aux transformations de l'emploi et bouger sur le marché du travail. Un nouveau modèle émergerait donc. Il s'opposerait à celui des "Trente glorieuses" marqué par une forte stabilité interne à l'entreprise, par le maintien dans une même profession, et par la possibilité de progresser en fonction de l'ancienneté dans la hiérarchie des qualifications.

Où en sommes-nous dans les évolutions des mobilités professionnelles ? L'opposition de deux modèles, toujours commode, est-elle complètement pertinente ? Répondre à ces questions n'est pas si simple qu'il y paraît.

La mobilité est un phénomène protéiforme. Le marché du travail est un ensemble de flux très divers, d'entrées et de sorties d'activité, de changements d'emploi, de profession, de fonction, de statut, de rémunération, de qualification, de conditions de travail, au sein de l'entreprise, entre établissements. La mobilité est aussi un phénomène temporel. On n'observe pas la même chose si l'on prend comme référence la durée de la vie active, une période de cinq ans ou une période annuelle. L'instrument d'observation façonne ce que l'on voit. Enfin, et ce n'est pas le moins important, les mobilités sont fortement dépendantes de la conjoncture économique. Lorsqu'elle s'améliore, les salariés "bougent" plus sur le marché. A l'inverse, une conjoncture plus difficile freine les mouvements sur le marché du travail même si les licenciements augmentent.

ÉVOLUTION DES MOBILITÉS



Source : Enquêtes emplois INSEE. Actifs à la date de l'enquête et un an auparavant.

Croissance tendancielle des mobilités ?

Oui, sur les vingt-cinq dernières années, au regard des données de l'enquête emploi de l'INSEE qui permet de repérer l'évolution de la situation des salariés d'une année à l'autre : 12 % des actifs ont quitté ou retrouvé un emploi en 1974, contre plus de 16 % en 2001. Mais comme le montre le graphique ci-contre, cette croissance des mobilités résulte principalement d'un nombre accru de passages par le chômage. Les mobilités directes entre emplois sont en tendance relativement stables sur

(1) Ce papier s'appuie sur un rapport du Commissariat Général du Plan intitulé "Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires" publié à la Documentation française.
Le rapport rend compte d'un travail mené dans le cadre d'un atelier du Groupe Prospective des métiers et des qualifications, dont J.-F. Germe était le président, S. Monchatre et F. Pottier les rapporteurs.

toute la période : de l'ordre de 9 % des actifs. Mais elles fluctuent fortement en fonction de la conjoncture. Ainsi, les embellies économiques des années 1987/88, 1998/99 s'accompagnent d'un accroissement très sensible des mobilités ; à l'inverse, ces dernières diminuent dans les périodes de ralentissement.

Le chômage occupe donc une place centrale dans l'évolution des mobilités. Le risque de chômage s'est accru, pour tous mais plus particulièrement pour les non qualifiés. C'est ce risque de chômage, plus que les changements d'emploi, qui explique les écarts de niveaux de mobilité par catégorie socioprofessionnelle. Les inégalités entre CSP se sont par ailleurs accrues, comme le montre le graphique ci-dessous.

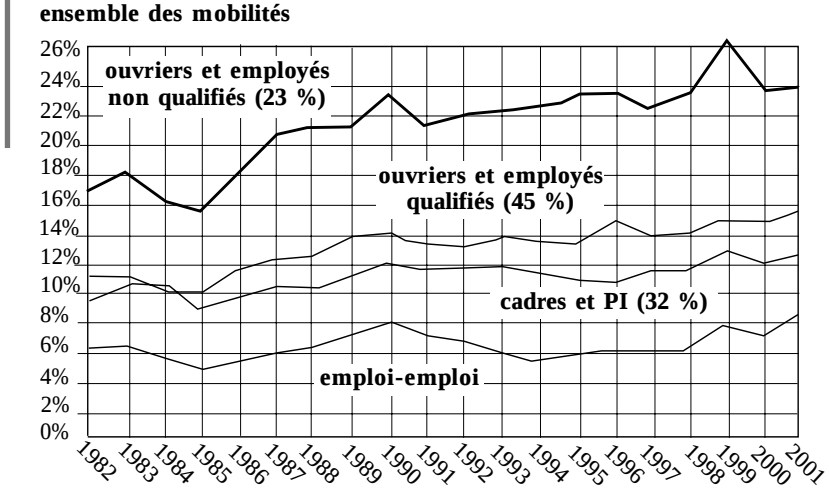
Ralentissement des mobilités promotionnelles?

Non : l'idée fréquemment avancée d'une diminution des promotions en cours de vie active – l'ascenseur social est en panne – ne semble pas confortée par les données statistiques disponibles. Certes, sensibles à la conjoncture, les mobilités promotionnelles se sont ralenties notamment lors de la récession du début des années 1990, mais elles se maintiennent en tendance. Si l'afflux de diplômés se traduit par des entrées directes plus nombreuses dans des emplois qualifiés, la croissance particulièrement rapide des emplois qualifiés a permis le maintien de flux promotionnels.
Il est vrai cependant que l'accroissement des mobilités, notamment externes à l'entreprise, conduit, même avec des taux de promotion stables, à ce que chaque mobilité donne lieu, en moyenne, moins fréquemment à une promotion que par le passé. Par ailleurs, la possession d'un diplôme favorise fortement les possibilités de promotion.

Le poids des diplômes

Sous l'effet des transformations des systèmes productifs, du ralentissement de la croissance et des politiques d'emploi, on constate un rôle moindre des "marchés internes" (un rôle décroissant de l'ancienneté dans les promotions et dans les évolutions salariales) d'une part, et un resserrement des "marchés internes" sur les âges intermédiaires (jeunes et âgés tendent à être écartés de l'emploi) d'autre part. Ce phénomène a contribué à une déstabilisation croissante dans l'emploi aux deux extrémités de la vie active. En début de vie active, l'emploi des jeunes surréagit à la conjoncture. Les mobilités dans les emplois sont très importantes dans les dix premières années de la vie active. Mais les conditions de la mobilité varient fortement selon le niveau ou la spécialité du diplôme initial : mobilités entre les emplois et mobilités promotionnelles chez les plus diplômés, et fortes mobilités contraintes des moins diplômés. En fin de vie active, on constate une montée de l'instabilité, surtout chez les moins qualifiés. Ainsi, au bout de vingt ans de carrière, la stabilité des cadres contraste avec la précarité des non qualifiés. Les cadres sont quatre fois plus nombreux à occuper leur emploi depuis le début de leur carrière que les ouvriers non qualifiés par exemple.
On constate également un début de rapprochement des carrières des hommes et des femmes. De fait, des ajustements s'effectuent au sein des couples pour préserver la carrière de chacun des conjoints. Mais les inégalités demeurent. Les femmes rentabilisent moins que les hommes leurs diplômes sur le marché du travail, elles subissent davantage les coûts de

LES INÉGALITÉS ENTRE CSP



la mobilité géographique que leur conjoint, et les moins qualifiées sont les plus exposées à la précarité.
On assiste également à une diversification des trajectoires ; ces dernières ne peuvent être facilement réduites à quelques formes simples. Des trajectoires professionnelles marquées par une grande stabilité d'emploi dans une entreprise existent toujours. Elles coexistent avec des parcours semés de précarité qui pèsent négativement et de façon durable sur les carrières. Simultanément, se développent des trajets professionnels marqués par des changements d'emploi fréquents mais voulus et avantageux pour certains salariés (les nomades). De nouveaux espaces de mobilité émergent : mobilité dans les grands groupes, mobilité internationale, mobilité propre à des domaines professionnels, mobilité au sein de réseaux d'entreprises, autour de certaines technologies.
Enfin, la croissance de la mobilité résulte notamment des passages accrus par le chômage. Elle ne reflète pas une mobilité volontaire plus importante d'actifs cherchant à progresser, à trouver un emploi plus adapté à leur goût, etc. Pourtant, le nombre des individus en emploi qui recherchent un autre emploi a doublé sur la période (1,8 million en 2001), et ce, malgré une conjoncture qui a permis un accroissement des mobilités volontaires. Il y a donc aussi une aspiration à bouger, plus forte chez les non qualifiés (13 %) que chez les cadres (4,5 %). Les motifs sont divers : souhait d'une progression salariale, volonté de changement, et surtout insatisfaction à l'égard de l'emploi occupé… On est ainsi devant un paradoxe : il y a plus de mobilités contraintes – passages par le chômage – mais aussi plus de personnes qui veulent bouger, et, au moins pour une partie d'entre elles, qui ne le peuvent pas, pour des causes multiples (formation, risque, logement, etc.).
Pour toutes ces raisons, la recherche d'emploi est devenue une préoccupation importante des actifs (1 sur 6 en 2001).

Améliorer les mobilités ?

Si l'on tente de se projeter dans l'avenir, une question importante est celle de la satisfaction des besoins de recrutement résultant notamment des départs accrus à la retraite. Ce n'est pas uniquement une affaire de jeunes entrant sur le marché du travail ; la mobilité a un rôle à jouer pour satisfaire ces besoins. Il serait utile de disposer de diagnostics des situations des branches ou de certains métiers, prenant en compte non seulement les jeunes entrant dans l'emploi mais aussi – et parfois surtout – les mobilités professionnelles et la façon dont elles pourraient aider à résoudre des problèmes de recrutement. Pour que la mobilité joue un rôle dans la réduction des difficultés de recrutement, l'amélioration de la formation des adultes est évidemment essentielle. Mais tout ce qui peut faciliter les mobilités volontaires est également très important.
La formation continue devrait logiquement accompagner les mouvements à venir, si certaines contradictions sont surmontées . En effet, la formation continue est censée favoriser la valorisation de l'expérience et faciliter les mobilités professionnelles. En réalité, la formation financée par les entreprises va aux salariés les plus qualifiés et qui ne bougeront pas : elle bénéficie donc aux plus stables des salariés. Ainsi, la question qui se pose est double. Elle concerne les formations permettant les changements d'emploi et d'entreprise, mais également la formation en direction des moins qualifiés, qui n'y ont que faiblement accès.
Plus largement, se pose la question de l'accompagnement des mobilités. Les trajectoires étant davantage entrecoupées de séquences de non emploi, des enjeux importants apparaissent. Un premier enjeu, autour de l'utilisation des transitions professionnelles, est l'entretien et le renouvellement des qualifications mais aussi la prévention des risques de désaffiliation professionnelle, voire sociale. Un deuxième enjeu apparaît au niveau de la contribution des intermédiaires du marché du travail à l'accompagnement des mobilités. On sait que les pratiques de recrutement sont traversées par des "biais de sélection" qui conduisent à donner la priorité aux plus diplômés, au détriment des moins qualifiés, sans même parler des discriminations. Les intermédiaires ont certainement un rôle à jouer dans la lutte contre ces biais de sélection, notamment dans la perspective des besoins de recrutement à venir. De la même façon, l'intermédiation sur le marché du travail, qui joue avant tout un rôle de sélection de la main-d'œuvre, gagnerait sans doute à participer plus activement à la construction des qualifications et à la structuration des trajectoires, autrement dit, à jouer un rôle plus "sécurisant" d'accompagnement des mobilités, qui favorise la valorisation de l'expérience acquise par les individus.

JEAN-FRANÇOIS GERME

Professeur au CNAM
germe@cnam.fr

Gestion des compétences et mobilités professionnelles : quelles articulations ?

Avec la compétence, un principe de portage individuel des qualifications est institué, qui a plusieurs conséquences. Au sein de l'entreprise, il permet d'assurer la continuité des carrières salariales, voire d'instaurer des parcours d'évolution. Mais il institue, simultanément, une contrainte de traçabilité de l'expérience qui oblige le salarié à procéder périodiquement au bilan de ses compétences acquises. En cas de mobilité externe, le transfert de l'expérience acquise et validée nécessite un support qui passe souvent par la certification.

La gestion des compétences contribue-t-elle à la gestion des mobilités professionnelles ? Tout porte à croire que non, dans la mesure où les entreprises ont recours à la compétence pour définir leurs besoins spécifiques, au plus près des situations de travail. Elles s'appuient pour ce faire sur des référentiels de compétences "maison", qui n'ont de validité qu'à l'intérieur de leurs organisations du travail. Pourtant, la compétence dépasse également l'horizon de l'entreprise. Elle est convoquée dans toute situation qui a pour enjeu, directement ou indirectement, une mobilité d'emploi, que cette mobilité ait lieu dans l'entreprise ou en dehors : le bilan de compétences lors de la recherche d'emploi, le recrutement, le reclassement, la promotion. Le lien entre compétence et mobilité est donc très étroit mais il s'est modifié, comme en atteste l'histoire du développement de cette pratique au cours des vingt dernières années.

La gestion des compétences est née du souci d'accroître la performance des entreprises tout en procurant un meilleur "équipement" aux individus pour évoluer dans les emplois mais aussi pour affronter le marché du travail. Dès la fin des années 80, face à la multiplication des plans sociaux et à la nécessité de renforcer la compétitivité des entreprises, la compétence s'est diffusée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle – ou anticipée – des emplois et des compétences. L'objectif était d'inscrire la gestion des hommes dans les grandes orientations stratégiques retenues, pour mieux faire évoluer les compétences internes et anticiper les reclassements.

Par la suite, si les plans sociaux n'ont pas disparu, la dimension prévisionnelle de la gestion des compétences s'est progressivement effacée au profit d'une gestion plus pragmatique. L'enjeu est d'associer plus étroitement les salariés à la politique de l'entreprise, afin d'accroître leur mobilisation dans le travail. La compétence devient synonyme de flexibilité et d'adaptabilité et la mobilité individuelle intervient en conséquence de ces ajustements. L'employeur la prend en charge dans le cadre des obligations qui lui sont imposées (obligation d'adaptation à l'emploi, obligation de reclassement), mais elle se trouve largement confiée à l'individu lui-même, à qui revient la construction de sa compétence et de son cheminement professionnel. Nous voudrions nous attarder ici sur les incidences qu'a la gestion des compétences sur les mobilités et les parcours professionnels. Nous présenterons tout d'abord les espaces de mobilité que dessine une gestion des compétences au sein de l'entreprise, pour ensuite analyser les supports qui permettent la circulation des compétences sur le marché du travail.

Quels espaces de mobilité au sein de l'entreprise ?

Dans l'entreprise, la "compétence" contribue non seulement à la gestion des mobilités entre les emplois, mais également à la gestion des carrières. Le recours à la compétence vise en effet à introduire de la souplesse dans la définition du travail et des attributions. Cette recherche de souplesse s'inscrit dans des réformes qui puisent dans différents "modèles" d'organisation, mais qui ont en commun de chercher à renforcer l'interdépendance entre les composantes de l'entreprise et à placer les salariés en situation de participer à sa stratégie. Pour cela, les emplois sont redéfinis en termes de "métiers" ou de "groupes d'emploi" ou encore de "fonctions", par agrégation ou recomposition des anciens postes de travail. Cet usage du terme de "métier" n'a rien à voir avec le métier au sens classique du terme. Les métiers dont il est question ici correspondent à un découpage fonctionnel et non technique des tâches. Ils rassemblent les postes d'un même atelier, d'un même secteur ou d'un même service. On assiste ainsi à un élargissement du périmètre des emplois, à l'intérieur desquels une polyvalence (mobilité entre les anciens postes de travail) est demandée aux salariés. En échange, ils bénéficient de possibilités d'évolution qui se traduisent,

soit par des mini-filières promotionnelles à l'intérieur du métier, soit par des bonifications salariales, l'ensemble n'étant accessible que sur validation des compétences acquises.

Il semble que cette normalisation des métiers au sein de l'entreprise rejoigne le "désir de métier" des salariés, qui se manifeste encore souvent dans la plainte du manque de reconnaissance[1]. Cette rhétorique du métier permettrait donc de concilier un désir d'appropriation des situations de travail de la part des salariés, en même temps que le souci des directions de stimuler leur engagement personnel. Est-ce à dire que l'entreprise est appelée à devenir un "espace d'animation des métiers[2]"? Si tel était le cas, il faudrait alors s'interroger sur les perspectives de mobilité offertes aux salariés dans ce nouveau cadre. En effet, les formes actuelles de rationalisation, en décentralisant un certain nombre de décisions opératoires, s'accompagnent d'exigences renforcées de polyvalence et de disponibilité. Mais cette montée en responsabilité des salariés, circonscrite à l'espace du service ou de l'atelier, dessine des strates de mobilité qui risquent de réduire l'horizon de promotion et de limiter les perspectives de carrière à des espaces confinés.
Comment les salariés peuvent-ils alors s'en extraire pour évoluer au delà du plafond de ce "métier"? On observe que la solution consiste souvent pour eux à envisager une formation diplômante, pour pouvoir prétendre à un métier de niveau supérieur dans la même entreprise[3], quand elle ne les conduit pas à envisager une mobilité externe. La question posée ici renvoie aux modes d'alimentations des différents métiers dans l'entreprise : dans quelle mesure ses pratiques de recrutement interne s'alignent-elles sur celles qui sont en vigueur sur le marché du travail, en termes d'exigences de diplômes ou de certification? Corollairement, son espace de mobilité interne se présente-t-il sous la forme d'un *continuum* ou au contraire d'un espace segmenté, présentant différents ports d'entrée? On peut gager que la perspective des départs en retraite des générations du baby boom ne va pas manquer d'influer sur les politiques de gestion des ressources humaines dans lesquelles s'inscrivent de tels choix.

Quels supports pour la circulation des compétences?

La nécessité de lutter contre les effets régressifs de l'immobilité dans les postes de travail fait partie des facteurs qui ont milité en faveur d'une gestion des compétences au sein des entreprises. Les reconversions industrielles de la fin des années 70 avaient mis à jour trop de cas où des ouvriers, maintenus sur les mêmes postes de travail pendant 20 ans sans connaître d'évolution, se retrouvaient "inemployables" après la fermeture de leur site. L'idée a donc fait son chemin d'offrir aux ouvriers des situations de travail évolutives, destinées à susciter des habitudes de mobilité et d'apprentissage pour prévenir de tels désastres. La logique compétence est, à ses débuts, imprégnée de cette préoccupation. Elle a ensuite débouché sur des politiques de mobilisation des ressources humaines qui ont précisément en commun d'encourager la polyvalence au détriment de l'attachement à un poste de travail. Loin d'être anecdotique, il s'agit là d'un changement en profondeur de l'équilibre institutionnel sur lequel se fonde la définition de la qualification.

En effet, à l'intérieur de ce que l'on appelle souvent les "marchés internes" du travail, on reconnaît implicitement aux salariés la propriété d'un poste de travail défini, conventionnellement, par un niveau d'éducation, de formation et d'expérience[4]. Les salariés en possèdent en quelque sorte la jouissance en échange de leur stabilité dans l'emploi. Le poste de travail s'inscrit ainsi dans un "pacte social français taylorien[5]" spécifique, prenant appui sur le système français des relations professionnelles et, à ce titre, il constitue le support de la qualification. Or, le management par les compétences percute ce pacte social en instituant une flexibilité fonctionnelle qui dépossède

(1) F. Osty, 2003, *Le désir de métier*, Presses Universitaires de Rennes.
(2) Selon l'expression de F. Osty, op cit.
(3) H. Eckert, S. Monchatre, 2003, "Carrières ouvrières : petits arrangements avec la polyvalence", Paris, communication aux 9èmes journées de Sociologie du Travail.
(4) Saglio J., 2003, "Management par les compétences et rémunération : nouveauté ou réaménagement de l'échange salarial?", Communication à la journée d'étude sur les compétences, 31 janvier, LEPII-CNRS-UPMF, Grenoble.
(5) Oiry E., d'Iribarne A., 2001, "La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du Travail*, 43-1, 49-66.

les salariés de la propriété de leur poste et, partant, de la qualification qui lui était rattachée[6].

Pour autant, les salariés n'ont pas acquis la propriété d'un métier leur procurant la possibilité de contrôler collectivement leur travail ni même de changer d'employeur au gré des opportunités[7]. Leurs postes sont en quelque sorte dissous dans un principe de responsabilité, et rien ne permet de dire qu'ils sont propriétaires des compétences qui leur sont reconnues. La hiérarchie reconnaît ces compétences en référence à une situation de travail donnée, mais la validation qu'elle effectue ne vaut qu'à l'intérieur de l'entreprise. En cela, les compétences ne procurent pas aux salariés un quelconque capital intangible de connaissances car elles sont mortelles et instables[8]. Elles sont liées à un résultat soumis à un marché des produits instable et concurrentiel et leur destin est tributaire des politiques d'entreprise et de leurs volte-faces.

C'est pourquoi la compétence nécessite l'intervention d'un tiers, garant de la compétence acquise en vue de permettre sa "transférabilité". Elle prend place dans un dispositif beaucoup plus large, qui fait intervenir l'État et les Branches professionnelles comme garants de la propriété individuelle de la compétence. Cette garantie est apportée par l'ouverture d'un ensemble de droits : droit d'accès à une procédure d'évaluation sur impulsion de certaines branches professionnelles[9], mais aussi droit au bilan de compétence, droit à la validation des acquis professionnels et de l'expérience, et prochainement, droit à la formation.

Avec la compétence, un "principe de portage individuel[10]" des qualifications est donc institué, qui a plusieurs conséquences. Au sein de l'entreprise, il permet d'assurer la continuité des carrières salariales, voire d'instaurer des parcours minimum d'évolution via le dialogue social. Mais il institue, simultanément, une contrainte de traçabilité de l'expérience qui oblige le salarié à procéder périodiquement au bilan de ses compétences acquises. Enfin, en cas de mobilité externe, le transfert de l'expérience acquise et validée nécessite un support qui passe souvent par la certification. Signalons que les syndicats sont peu présents sur ce terrain. Lorsque des accords sont signés, ce qui est peu fréquent, ils sont garants de l'application des procédures d'évaluation négociées et interviennent comme recours en cas de litige, voire comme coaches auprès des salariés, mais ils interviennent rarement sur la définition des compétences requises[11].

Nous évoquerons rapidement, pour conclure, quelques questions qui se posent, dans ce nouveau contexte, pour les mobilités professionnelles. La compétence nécessite des évaluations récurrentes pour toutes les catégories de salariés, la validation de leurs compétences par la hiérarchie étant toujours incertaine et temporaire. Comment passer alors de la validation à la certification des compétences acquises, sans pénaliser les moins diplômés avec des situations d'examen ? Une autre question en suspens concerne la reconnaissance que les entreprises vont accorder aux certifications acquises en cours de vie active : connaîtront-elles le même sort que les diplômes acquis en formation continue, toujours moins reconnus que ceux acquis en formation initiale ?

Enfin, les travaux réunis par le Commissariat Général du Plan[12] ont montré que les salariés les moins qualifiés sont ceux qui connaissent le plus de mobilités, à la fois externes et contraintes. Il n'est donc pas certain que ces supports puissent à eux seuls contribuer à des mobilités positives. Sans doute faut-il alors s'interroger sur les autres espaces qui peuvent permettre d'organiser collectivement les transitions sur le marché du travail, afin de les rendre moins périlleuses.

SYLVIE MONCHATRE

Chargée d'études au Céreq
(Centre d'études et de recherches sur les qualifications)
monchatre@cereq.fr

(6) Richebé N., 2002, "Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ?", *Revue Française de Sociologie*, 43 (1), 99-126.
(7) Piotet F. (Dir.), 2002, *La révolution des métiers*, Paris, PUF.
(8) Reynaud J. D., 2001, Le management par les compétences, un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43 (1), 7-31.
(8) Besucco N., Tallard M., 1999, L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? *Sociologie du travail*, 41 (2), 123-142.
(10) Monchatre S., 2003, "Management des compétences et construction des qualifications : comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles?", *Céreq Bref*, n° 201, septembre.
(11) Brochier D., Kalck P., Marquette C., Monchatre S., 2001, "Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux", *Céreq Bref*, 173, mars.
(12) Commissariat Général du Plan, 2003, *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Paris, La Documentation française.

La charte de mobilité de SEB

En vingt ans, le groupe SEB a développé progressivement une politique de mobilité qui incite les salariés à changer de site, de société et de fonction. Les règles du jeu ont été formalisées dans une charte.

SEB a connu quatre âges de la mobilité. Celle-ci était quasiment nulle lors des restructurations des années 80. Personne n'était volontaire pour aller dans une usine qui se trouvait à 6 kilomètres et qui était desservie par des bus, dans la même agglomération. Chaque société raisonnait localement et en circuit fermé.

Deuxième étape : le groupe se développant, nous avons cherché à impulser une mobilité inter-sites et inter-sociétés. Nous avons alors adopté pour tous le modèle qui existait pour les cadres, notamment expatriés. Nous avons essayé d'anticiper plus les contraintes et déployé beaucoup d'efforts d'incitation et de personnalisation de l'accompagnement. Le succès a été limité, mais supérieur au précédent : certains salariés ont préféré bouger dans le groupe plutôt que de se retrouver sur le marché de l'emploi, en acceptant parfois des déplacements géographiques importants.

Dans les années 90, nous avons impulsé la mobilité fonctionnelle. Ceci s'inscrivait dans le cadre de la G.P.E.C. et des évolutions du Groupe Un exemple : notre équipe de systèmes d'information central a été constituée à 90 % par mobilité interne, avec des méthodes nouvelles dans la société (une campagne de recrutement interne, avec des affiches, un processus actif de mobilisation, de communication et de sélection). Cela a été un succès.

Aujourd'hui, la mobilité est relativement banalisée, du fait des reconversions au sein des métiers en mutation ainsi que des fréquents changements organisationnels, même si elle reste plus facile pour les techniciens et les cadres que pour les opérateurs. Elle s'inscrit dans le cadre du développement permanent des RH. Aucune mobilité n'est imposée.

Nous avons élaboré, avec *Développement et Emploi*, une charte qui définit les règles du jeu, les droits et devoirs réciproques. Quelques principes généraux sont rappelés en préambule. Les salariés ne sont pas propriétaires de leur emploi. Le management ne l'est pas de ses collaborateurs. La courbe d'apprentissage d'une personne dans un nouveau poste est éminemment variable. On ne peut donc pas définir de stabilité optimale dans une fonction, mais il est impératif de faire des points fixes réguliers. Des mutations trop rapides ou trop fréquentes sont préjudiciables.

Mobilité volontaire

Le marché du travail interne doit être transparent : tout poste disponible doit être connu. Une bourse des emplois fournit un minimum d'informations sur les postes et notamment le niveau de salaire. Les intéressés ont la possibilité, dans un premier temps, de se renseigner discrètement. Quand ils se portent candidats, ils doivent en informer leur responsable. Toute candidature s'étudie sérieusement. En cas de refus, l'explication doit être claire et précise et le salarié ne doit pas en pâtir.

Mobilité provoquée

Un départ doit se traiter comme une démission vers l'extérieur, notamment en ce qui concerne le préavis. Le salarié doit bénéficier d'un accompagnement personnel et professionnel, avant, pendant et après. Cette fonction est assurée par la hiérarchie, par les directeurs d'unité et par les chefs de service. Le rôle des RH est de mettre à leur disposition des moyens, de les conseiller, de permettre de capitaliser et d'évaluer l'application de cette charte, dans l'esprit et dans la lettre. Les salariés sont acteurs de leur projet professionnel.

D'autre part, un nouvel arrivant doit être accueilli comme quelqu'un de l'extérieur. La bonne intégration passe par une période d'information et de double commande, des moyens de formation, du tutorat, un dispositif d'intégration qui accompagne aussi la famille, en cas de besoin. En cas d'échec, il faut régler rapidement le problème.

Mutations géographiques

Il faut accorder encore plus d'attention lors des mutations géographiques. Tout problème posé est important et doit être réglé en priorité. En matière d'accompagnement (logement, travail du conjoint, scolarité…), on raisonne avec une logique de résultat. Ce dispositif qui concernait à l'origine uniquement les cadres expatriés a été élargi à toutes les catégories, avec des variantes selon les cas. Il comprend des incitations financières (primes de mobilité, prime d'installation, aides au déménagement, à la recherche de logement, d'emploi du conjoint et éventuellement des prêts relais).

CHRISTIAN PIN
Directeur Délégué,
Membre de la Direction du Goupe SEB
cpin@groupeseb.com

Mobilité et promotion chez Carrefour

Les ouvertures de magasins, la fusion avec Promodès ont constitué un véritable moteur qui a permis à de nombreux salariés de connaître des évolutions, hiérarchiques, fonctionnelles et salariales.

La grande distribution, née dans les années 60, a connu une vaste expansion en France. L'ouverture de nombreux magasins a créé une formidable aspiration sociale en matière d'évolution professionnelle. La jeunesse du secteur a favorisé le binôme mobilité-promotion.

Historiquement, la mobilité a été à la fois une nécessité pour l'entreprise – il fallait des compétences pour assurer le développement et la croissance interne et externe – et une opportunité pour les salariés.

Depuis le début des années 80, Carrefour fonctionne sur le principe du schéma contribution- rétribution. Les efforts demandés aux salariés sont rétribués en conséquence. La contribution recouvre l'efficacité, l'énergie, les idées, les résultats, la mobilité et la disponibilité. La rétribution comprend le statut, la carrière, la promotion, la formation, la considération et la rémunération. Dès l'origine, Carrefour a associé la contrainte que représentait la mobilité professionnelle aux bénéfices qu'elle apportait au salarié concerné. Quand je suis entré dans l'entreprise dans les années 80, j'ai été étonné par l'intégration de la mobilité dans le comportement des salariés, en particulier des cadres. Elle était naturellement convenue dès la signature du contrat de travail et acceptée au quotidien.

L'encadrement est issu, environ, à 55 % de la promotion interne et à 45 % du recrutement externe.

La mobilité est géographique, mais aussi fonctionnelle. On confie également à des salariés des responsabilités dans des domaines qui leur étaient étrangers la veille. Promouvoir directeur de magasin ou directeur du marketing un salarié qui vient de la comptabilité, des RH ou des secteurs opérationnels, c'est osé, mais c'est aussi la preuve d'une immense confiance. Cela a créé une motivation, dont l'impact positif sur la stabilité (turn-over) et les performances a été important.

Chacun peut ainsi progresser.

Au début 2003, les Politiques écrites ont repris l'usage : "*Chacun peut progresser dès lors qu'il a le sens du commerce, la capacité à atteindre ses objectifs, à s'adapter et à innover. La promotion interne est privilégiée. Tous les parcours sont possibles, en France comme à l'étranger, quel que soit le profil du candidat, du contrat d'apprentissage aux postes d'encadrement, dans le commercial (achats, marketing, merchandising), la logistique, l'informatique ou la finance.*" En France, beaucoup de directeurs de magasin sont d'anciens employés, bouchers, gestionnaires de stocks… ou stagiaires cadres recrutés à un niveau Bac + 2. Par principe, chaque fonction est ouverte à la promotion interne sans autres limites que la capacité du salarié à l'appréhender. Rares sont les cadres qui n'ont pas connu plusieurs sites et plusieurs expériences différentes.

Aujourd'hui, le développement en France est plus limité en raison de la quasi absence d'ouverture d'hypermarchés. Il peut désormais se faire à l'international et nécessite des collaborateurs qui connaissent bien l'entreprise et son secteur. Ils ont pour mission de transmettre leur savoir-faire et la culture de l'entreprise aux salariés locaux. Carrefour, en partenariat avec l'INSEAD, a créé un programme de formation pour les cadres dirigeants à l'international.

Mais depuis la fin des années 90, la mobilité géographique suscite moins de vocations. De nombreux cadres font le choix de rester dans leur région, au détriment d'une évolution. Les principaux freins sont l'emploi du conjoint, les études des enfants, le choix d'un certain genre de vie. Les sanctions à l'encontre de salariés qui refusent la mobilité géographique sont peu nombreuses, même si elle est prévue dans leur contrat de travail. La sanction de fait, c'est la perte de l'opportunité d'une évolution professionnelle. La mobilité à l'étranger se fait sur la base du volontariat.

JANA, TCHÈQUE

Embauchée en 1998 dans le premier magasin Carrefour tchèque comme caissière, elle prend rapidement en charge l'organisation des visites-découvertes de l'hypermarché. En 1999, elle participe à l'élaboration du programme de formation "Culture Clients" et anime des sessions. En 2000, elle est nommée relais d'information sur le premier plan d'actionnariat mondial des salariés.
Elle est aujourd'hui assistante au service communication, au siège de Prague.

JEAN LUC DELENNE

Directeur des carrières et des relations sociales internationales
jean_luc_delenne@carrefour.com

Les groupements d'employeurs, outil de mobilité

Les groupements d'employeurs permettent de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de sécurité des salariés.

Bon nombre d'entreprises ont une activité rythmée chaque année par des périodes de forte activité. Elles peuvent alors avoir besoin, pendant plusieurs mois, de davantage de personnels de production ou de manutention. En maillant les besoins complémentaires de deux ou trois entreprises, le groupement d'employeurs (GE) permet alors de recruter en CDI à temps plein des personnes qui sont salariées du GE, et mises à disposition tantôt d'une entreprise, tantôt d'une autre. Chacune des entreprises y gagne en fidélisation de ces personnes. Les personnes y gagnent en stabilité de leur emploi, en diversité d'activité et donc en employabilité.

Dans d'autres cas, le GE maille des besoins de personnel à temps partiel. Ces besoins peuvent être très divers.
C'est le responsable de PME qui aurait besoin d'une compétence pointue à temps partiel, en matière de qualité, d'informatique, de ressources humaines, de marketing…
C'est la PME qui fait évoluer son organisation, par exemple pour prendre en compte la réduction de la durée du travail, et qui a besoin de personnes à temps partiel.
C'est le médecin, l'avocat, le géomètre… qui ont besoin d'un secrétariat ou d'une assistance de gestion à temps partiel.
C'est l'entreprise qui, dans certaines fonctions, a besoin de davantage de personnes à certains moments de la journée ou de la semaine.
Dans toutes ces situations, recruter en direct à temps partiel expose au risque du départ rapide du collaborateur, dès lors qu'il a accepté cette offre… en attendant de trouver un plein temps ailleurs.
Même si, aujourd'hui, la grande majorité des salariés de GE (de l'ordre de 10 000) sont peu qualifiés, la part des salariés les plus qualifiés augmente.

Mailler les emplois

Au-delà de la définition juridique, il est donc possible de définir le GE comme une entreprise dont le champ d'action est son bassin d'emploi, et dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de "morceaux d'emplois" (dans le petit monde des GE, on parle de maillage). Un GE, ce sont des employeurs d'un même bassin d'emploi qui s'associent pour partager durablement du personnel : le cœur de métier du GE, c'est la gestion de compétences partagées.
Une étude en cours[1] donne des premières indications concernant la façon dont les salariés vivent cette formule : ils subissent une forme de contrainte supérieure à celle des autres salariés, car on attend d'eux une contribution supérieure. Mais, en revanche, en travaillant en temps partagé, ils disposent de plus d'autonomie, ce qui leur donne une capacité à relativiser, à prendre du recul, une certaine liberté de penser. En outre, ils développe une adaptabilité, qui est réellement un facteur d'employabilité.

Cette étude révèle trois types de motivations à "entrer dans un GE" :
1. Le passage par le groupement intervient à défaut d'un emploi stable ailleurs. C'est un moindre mal par rapport à l'intérim. Le salarié voit le GE comme un tremplin vers un contrat plus classique (à plein temps à durée indéterminée dans une seule entreprise), espérant se faire embaucher rapidement par l'un des adhérents pour lesquels il travaille.
2. Le GE n'est pas choisi, mais une fois dans le temps partagé, le salarié y trouve des avantages et s'y installe, sur le moyen plutôt que sur le long terme. Il le vit sur le mode de la "capitalisation d'expérience" qu'il pourra faire valoir plus tard, mais pense que s'il veut évoluer dans ses responsabilités, il lui faudra trouver un emploi chez un seul employeur.
3. Le GE résulte d'un choix voulu et assumé, souvent un choix de vie, plus que professionnel. Il arrive que ces personnes aient quitté un CDI pour s'y engager. Le temps partagé n'est alors pas vécu comme une période transitoire, mais le salarié compte s'y installer.

Chacun de ces trois types regroupe des personnes de tous niveaux de qualification. On constate néan-

(1) B. Zimmermann EHESS

moins une dominante de salariés faiblement qualifiés dans le premier cas, par contraste avec une dominante de techniciens ou cadres dans les deux derniers cas. De la même manière, le travail à temps partagé est, selon les salariés, davantage vécu sur le registre de la contrainte ou de la latitude d'action qu'ils y trouvent, mais sans qu'existe forcément une concordance entre un type particulier de positionnement et l'un de ces deux registres. Au niveau du territoire, le GE peut constituer un outil de mobilité. Par exemple, une PME qui vient d'obtenir une certification ISO n'a plus besoin de son qualiticien à temps plein. Le GE lui permet de le conserver à temps partiel. La FFGE souhaite promouvoir ce mécanisme et l'étendre aux seniors.

Encore trop peu connue, la formule du Groupement d'Employeurs a fait la preuve de sa réelle utilité pour les employeurs, pour les personnes et pour le territoire, dès lors que les responsables d'entreprises ou d'organismes ont intégré l'intérêt qu'ils ont à coopérer.

MICHEL DESURMONT

Délégué général de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs
mdesurmont@ffge.fr

La mobilité des fonctionnaires territoriaux sur le bassin d'emplois francilien

Le Centre Interdépartemental de Gestion de la petite couronne a créé deux outils innovants, la bourse de l'emploi et une agence d'intérim.

La fonction publique française vit probablement une page importante de son histoire. Les quelque cinq millions d'agents[1] qui la composent sont confrontés aujourd'hui à des nombreux enjeux.
Il s'agit par exemple pour le service public de répondre aux nouveaux besoins des usagers/clients, d'intégrer les évolutions juridiques liées à la construction européenne, de rationaliser les moyens d'actions publics dans un contexte économique incertain, de prendre en compte les aspirations nouvelles des fonctionnaires, dans un contexte de choc démographique majeur.

(1) 2,5 millions pour la fonction publique de l'État, 1,5 million pour la fonction publique territoriale et près de 900 000 pour la fonction publique hospitalière au 31 décembre 2001, source INSEE et Drees, Observatoire de l'emploi public.

Le rôle du CIG…

L'ensemble de ces problématiques très ambitieuses ne pourra être traité qu'avec le concours des agents contribuant aux missions de service public. En ce sens, le développement de leurs compétences tout au long de la vie paraît fondamental.
C'est pourquoi le Centre Interdépartemental de Gestion de la petite couronne (CIG), établissement public ayant en charge une partie de la gestion des fonctionnaires territoriaux travaillant au sein des collectivités locales (communes, conseils généraux, OPHLM) des Hauts-de-seine, de la Seine-Saint-Denis, et du Val-de-Marne, soit environ 150 000 agents, développe depuis trois ans des actions contribuant à cet objectif.
Il souhaite s'appuyer sur un levier important de la gestion des ressources humaines, la mobilité (on traitera ici de la mobilité territo-

LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Le CIG petite couronne et Algoé viennent de réaliser une plaquette intitulée "La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences". Elle explique concrètement comment mettre en œuvre cette démarche dans une collectivité.

riale, c'est-à-dire du passage d'une structure autonome à une autre, sur un même bassin d'emploi).

En effet, compte tenu de sa situation de structure intercommunale spécialisée dans la gestion des ressources humaines, le CIG souhaite jouer un rôle de moteur et de relais pour les collectivités de son bassin d'emplois.

… à la fois moteur et relais

Moteur car en petite couronne comme dans d'autres régions ou secteurs d'activités, la mobilité est souvent contrainte, c'est-à-dire qu'elle n'émane pas d'une volonté de l'individu concerné. C'est donc le cas dans la fonction publique territoriale lorsque des règles statutaires "obligent" à une mobilité entre collectivités comme préalable à un avancement de carrière (le cas des préfets, qui sont des fonctionnaires de l'État en est un exemple connu).

De plus, les alternances politiques lors des élections municipales entraînent bien souvent "un jeu de chaises musicales" six à douze mois après ladite élection.

Relais car même si des freins demeurent importants, de plus en plus, cette mobilité est organisée. On rappellera que la mutation de commune à commune constitue le pilier le plus important du dispositif, car cette procédure permet à chaque agent de changer d'employeur public, selon des procédures de recrutement semblables à celles du secteur privé (entretien de recrutement comme préalable).
Pour renforcer cette structuration, le CIG petite couronne a développé plusieurs types d'outils, destinés à fluidifier la mobilité, en privilégiant une approche territorialisée et globale.

Le premier de ces outils est la bourse de l'emploi. Disponible à partir de plusieurs supports (internet, minitel, papier), elle centralise pour le territoire de la petite couronne les offres et les demandes d'emplois.
Le second outil, innovant dans la fonction publique, est la mission remplacement. C'est en fait une véritable "agence d'intérim" pour les collectivités locales, puisqu'elle leur permet de faire face à des surcroîts de travail, grâce à la mise à disposition temporaire d'agents non titulaires. Cette formule, très appréciée des employeurs publics franciliens, donne à de nombreux "jeunes" une première expérience professionnelle. Elle autorise également le passage des collaborateurs qui la font vivre d'une collectivité à l'autre, à l'image de ce qui se pratique dans le secteur privé.
Ces outils et d'autres doivent donc contribuer à ouvrir les collectivités sur le monde extérieur, d'autant que ce défi est au cœur de l'actualité. En effet, les collectivités locales sont à ce jour sollicitées par de grandes entreprises publiques, dont une partie des effectifs devra être mobile à court terme (France Télécom, La Poste, le ministère de la Défense, etc.).

La fonction publique territoriale se trouve donc face à de nombreuses échéances. Une gestion des ressources humaines performante peut l'aider à franchir les obstacles qui s'annoncent, le levier de la mobilité territoriale en fait partie.

BENOIT SAIDI

Chef du service gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences
CIG petite couronne
b.saidi@cig929394.fr

Les habits nouveaux de la mobilité internationale

Dans les grands groupes, la mobilité internationale concerne environ 5 % des cadres. L'expatriation traditionnelle s'efface devant d'autres formes de mobilité.

Les grandes entreprises exerçant leurs activités dans plusieurs pays distinguent aujourd'hui plusieurs formes de mobilité :

1. La mobilité court terme qui amène les cadres dans un autre pays pour des séjours de deux semaines à six mois. Plus ou moins souvent.

2. L'expatriation ou le détachement : généralement dans des pays lointains, l'accompagnement est lourd et coûteux pour les entreprises avec protection sociale du pays d'accueil pour l'expatriation et du pays d'origine pour le détachement.

3. L'embauche locale : elle n'entraîne pas de statut particulier. L'accompagnement est moins important. Un Français est embauché par une filiale américaine d'un groupe français aux États-Unis. Elle va de pair avec le développement de profils de cadres bi-culturels.

Conséquence pour un jeune diplômé français : si vous voulez travailler aux États-Unis, allez directement voir DANONE USA ou VALEO à Rochester.

4. Le "commuting" : mal connue, donc mal mesurée par les entreprises, cette forme de mobilité dissocie le lieu de travail et le lieu de résidence. Travailler à Milan et vivre à Lyon par exemple. Cette mobilité particulière est en plein développement : elle concilie mobilité professionnelle et carrière avec un enracinement local de la famille, au prix d'un mode de vie particulier.
La multiplication des formes de mobilité contribue, avec l'explosion des déplacements et des communications électroniques, à d'incessants flux de personnes et d'informations.

Les Français sont plutôt partants pour l'international

Contrairement à un préjugé qui imagine le Français casanier, ce sont les Allemands qui tentent le moins volontiers l'aventure internationale.

UNE ÉTUDE DANS CINQ PAYS

L'APEC a demandé, en 2002, à BERNARD BRUNHES CONSULTANTS de conduire une étude sur la mobilité internationale (quels postes ? quels profils ?) dans cinq pays européens. L'enquête a porté sur une cinquante d'entreprises en Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, France et aux Pays-Bas.

Une étude récente de l'Université allemande de Kassel montre que le pourcentage de jeunes diplômés mobiles à l'international est de 27 % en France, pour 12 % en Allemagne, alors qu'il est de 32 % aux Pays-Bas. Comme souvent, on est plus mobile et plus ouvert dans les petits pays.
En Allemagne, ce sont les compétences techniques qui déterminent les profils des cadres "internationaux". Les Anglais sont plus pragmatiques et privilégient les aptitudes relationnelles. De nombreuses entreprises constituent des "viviers" de managers internationaux de toutes nationalités. Et comme l'expérience internationale entraîne le fait d'être demandé à l'international, la vie professionnelle de certains est fortement marquée par le nomadisme. Le retour dans le pays d'origine en devient d'autant plus difficile.

Les voyages forment la jeunesse

Certes. Mais voilà, les entreprises préfèrent proposer pour l'international des managers ou des experts ayant déjà une bonne connaissance de leur métier. "*On n'apprend pas un métier et un pays en même temps*", dit-on. C'est qu'il s'agit souvent de transférer des savoirs, des savoir-faire, une culture. Des entreprises industrielles qui ont adopté un mode opératoire de référence veulent le voir appliqué partout avec de véritables *missi dominici*, ingénieurs ou techniciens. Le souci de contrôle, de reporting uniformes, la "mise" sous progiciels intégrés

fait voyager les contrôleurs de gestion et les directeurs financiers. Tous gens d'expérience.
Les jeunes diplômés ont leur chance au sein des équipes-projets internationales qui réalisent worldwide le même changement ou le même équipement : SAP ou l'externalisation de la fonction informatique. Ce sont des équipes multinationales qui constituent de véritables bouillons de cultures, d'écoles différentes.
En résumé, la mobilité internationale est moins développée que ne le prétendent les discours des entreprises : elle se situe autour de 5 % des cadres dans les grands groupes. Mais elle est, sous ses différentes formes, plus riche et plus diverse qu'on ne le croit.

DANIELLE KAISERGRUBER

Présidente du Directoire de BERNARD BRUNHES CONSULTANTS
danielle.kaisergruber@brunhes.com

Le bassin d'emploi, un cadre nouveau pour des mobilités positives

Les individus ne sont pas égaux devant la mobilité : ils ne disposent pas des mêmes ressources, qu'elles soient professionnelles, sociales, personnelles ou territoriales. Développement et Emploi *propose d'expérimenter des plates-formes territoriales qui offriront des services concrets aux salariés, aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.*

Nous avions plusieurs raisons de nous intéresser à nouveau à la mobilité. Le mouvement important de restructurations qui a marqué les années 2002 et 2003 pose une nouvelle fois la question du reclassement de salariés restés trop longtemps "immobiles" dans la même entreprise et le même poste de travail. La perspective du départ en retraite des salariés du baby boom pose ensuite la question de la mobilité de ceux qui vont leur succéder dans les administrations et comme à la tête de nombreuses entreprises artisanales. Le chômage paradoxal enfin (on parle de plusieurs centaines de milliers d'emplois non pourvus) montre les limites des approches actuelles de régulation du "marché du travail".
Avant de répondre à ces questions et de faire peut-être des propositions quant à la construction d'une meilleure employabilité pour chacun, voire des propositions pour améliorer la performance de "l'intermédiation" entre l'offre et la demande de travail, nous avons exploré deux directions opposées. Un groupe de travail[1] a tenté de faire le point sur ce que les entreprises font quant à la mobilité de leurs salariés, en dehors de toute situation de crise ou de réduction d'effectif. Nous avons ensuite mis à profit notre expérience de l'accompagnement des salariés en situation de restructuration et de licenciement.

La mobilité dans l'entreprise

Les grandes entreprises qui ont accepté de témoigner veulent promouvoir activement la mobilité de leurs salariés. Elles mettent en œuvre des moyens très importants. De façon synthétique, ces moyens peuvent être classés en quatre rubriques :

Une plus grande transparence des marchés du travail internes
Cette volonté se traduit par la mise en place de "bourse d'emplois", de procédures constantes de recrutement (interne et externe), mais aussi par la création d'observatoire des métiers en charge non seulement d'établir les classifications, familles de métiers, compétences requises, etc., mais de le faire en anticipant par la prise en compte de l'évolution probable des métiers, des compétences et des besoins de l'entreprise.

Un accompagnement fort, institué, des mobilités
Les pratiques sont différentes d'une entreprise à l'autre. Elles peuvent

(1) Ce "Groupe de Production coopérative" (GPC) a réuni des représentants de : AIR France, SEB, Saint-Gobain, Schneider Electric, AREVA, Centre interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne, ANACT, CEREQ, CFDT, Algoé… fin 2002 et début 2003.

prendre la forme de la création d'un centre interne de redéploiement, sorte de sas entre deux postes, mis à profit pour réaliser des missions de courte durée, internes ou externes. Le sas n'est pas alors une "salle d'attente", mais une occasion de connaître mieux l'entreprise et de diversifier son expérience. Elles consistent toujours à apporter une grande attention à l'accueil et à l'intégration dans le nouveau poste et la nouvelle équipe de travail. Les pratiques de recrutement interne sont alors proches de celles d'un recrutement externe. Cet accueil peut se faire dans le cadre d'une coopération plus ou moins grande, et plus ou moins formalisée, avec le service de départ. La compensation sur le modèle des transferts dans le monde du football professionnel n'est pas envisagée par les entreprises rencontrées. Un département, ou une filiale, recrutant un salarié formé par un autre "centre de profit" pourrait-il accepter de le dédommager en considérant que le coût et le risque du recrutement est alors considérablement réduit ? L'expérience des transferts sportifs, avec ses excès et son hyper sélectivité constitue probablement plus un épouvantail qu'un modèle "exportable". Pourtant certaines PME qui se font régulièrement "débaucher" leurs meilleurs éléments par les grandes entreprises pourraient y trouver satisfaction et nul doute que cela favoriserait l'embauche de jeunes au même titre que les contrats de qualification.

Les entreprises peuvent également chercher à favoriser la mobilité externe de leurs salariés par le soutien à l'essaimage ou par des mises à disposition temporaires.

Toutes ensuite complètent ces actions par un accompagnement personnel des salariés. Aides au déménagement dans le cadre d'une mobilité géographique, mais aussi écoute des problèmes rencontrés, du mal-être qui peut être à l'origine d'une demande de changement ou en résulter. Les mobilités ne sont pas forcément promotionnelles, loin de là. La relation avec les collègues est un élément qui compte de plus en plus. Il n'est pas surprenant que les entreprises tentent d'apporter, à leur niveau, un soutien psychologique pendant la période mouvementée de transition entre un poste et un autre.

Une gestion des ressources humaines rendant les salariés plus facilement mobiles

La formation continue est un élément déterminant, mais ce n'est pas le seul. La constitution d'équipes "projets" est également utilisée comme terrain d'entraînement à l'exercice de responsabilités plus larges pour des salariés trop spécialisés. Les organisations apprenantes ont le même but. La plus grande partie des mobilités semble se faire pour des postes et des métiers très proches. Les entretiens avec les responsables hiérarchiques, les "points carrière" permettent au salarié de se situer à intervalles réguliers sur le marché du travail et d'évaluer ses chances réalistes de changer d'emploi. Ces démarches sont encore peu utilisées pour encourager la mobilité externe. L'entreprise préfère bien sûr investir pour fidéliser ses salariés. Quitte à s'en mordre les doigts lorsqu'elle doit réduire ses effectifs.

L'élargissement de la sphère de mobilité protégée

La constitution de groupes par croissance externe ne favorise pas spontanément les opportunités de mutations. Le patriotisme des anciennes marques est un frein important. Les différences de niveau de rémunération et d'avantages rendent les directions très prudentes. Le nivellement par le haut est un risque que peu veulent courir ! Certaines entreprises en ont fait néanmoins un élément de la politique d'emploi (création de Comités régionaux Emploi). Les relations avec les sous-traitants se font, elles, plutôt sur un mode "prédateur". Des dispositifs comme ALIZÉ®, permettant la mise à disposition temporaire de salariés dans des PME à la recherche de compétences préfigurent peut-être de relations plus coopératives.

Il est certain que le déploiement de telles actions ne peut se faire qu'avec l'adhésion des différents acteurs de l'entreprise. La direction générale doit valoriser les mobilités réussies, et pas seulement celles de l'encadrement supérieur. Elle doit promouvoir des organisations qui requièrent initiatives et responsabilités plutôt qu'obéissance et passivité. Elle doit faire la différence entre loyauté lucide et fidélité aveugle. Et bien sûr elle doit décider des moyens dédiés à ces politiques.

La direction des ressources humaines est en première ligne. Elle doit imaginer comment valoriser ces trajectoires, y compris les plus atypiques, plutôt que l'ancienneté et le diplôme.

C'est peut-être au management de proximité que l'effort demandé est le plus grand, en particulier parce qu'on lui demande de ne pas se considérer comme "propriétaire" des meilleurs éléments.

Les partenaires sociaux et le Comité d'entreprise sont toujours

informés, voire associés. Partout des chartes, des accords officialisent ces politiques. Il reste néanmoins, même pour les mieux disposés, plus facile de participer à un observatoire des métiers que de débattre de l'emploi et des effectifs de l'entreprise. Les accords de méthode, que *Développement et Emploi* a cherché à populariser, constituent un des outils permettant de poser ces questions à froid et de se préparer à toutes les éventualités. Inutile de préciser que l'attitude des organisations syndicales est déterminante. Elles peuvent aller du rejet, en associant immédiatement mobilité à précarité, à la négociation de politiques actives pour développer l'employabilité par des parcours professionnels variés et sécurisés.

Pour les entreprises, les objectifs de ces politiques de mobilité sont autant le développement des compétences, de la polyvalence, d'organisations plus réactives, la lutte contre la sclérose que l'anticipation de possibles réorganisations, fusions ou réductions d'effectifs. Le "choc démographique" à venir ne semble pas pris en compte pour l'instant, ou alors les actions envisagées sont peu liées à celles concernant la mobilité. À noter que le volontariat, plus ou moins suscité peut-être, semble être la règle. Ceci rend évidemment les choses beaucoup moins traumatisantes.

Le reclassement des demandeurs d'emploi

À l'autre bout du spectre, les méthodes d'accompagnement des personnes licenciées, qui elles ne sont pas volontaires et qui cherchent par nécessité un nouvel employeur, sont aujourd'hui connues. Le débat porte plus sur la hauteur des moyens nécessaires, sur la répartition des différentes mesures (en particulier sur la part prise par les primes et autres chèques-valises par rapport à celle prise par le financement des aides au reclassement et à la reconversion), sur l'origine des financements (responsabilité de l'entreprise et rôle des pouvoirs publics) que sur les outils eux-mêmes. De façon significative, il n'y a pas d'opposition sur les vertus du suivi personnalisé, ni sur les méthodes les plus efficaces, entre le service public de l'emploi (ANPE en particulier) et les antennes emploi (ou cellules de reclassement) confiées par les entreprises à des cabinets privés spécialisés, dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi.

Quelles que soient la qualification de la personne et la situation du marché local du travail, le principe de base est de proposer un accompagnement par un "consultant référent", sorte de coach individuel pour la période de recherche d'emploi.

Sans entrer dans le détail, on peut résumer le travail d'intermédiation réalisé par les antennes emploi par les tâches suivantes :

- un bilan du parcours personnel et professionnel et des préconisations d'orientation et de parcours de formation si nécessaire
- un entraînement pour la réalisation des CV, lettres de motivation, candidatures spontanées
- une préparation (conseil ou simulations) pour les entretiens d'embauche
- un ciblage des entreprises, la réalisation de démarches spontanées
- la relance téléphonique auprès des employeurs
- la recherche active d'offres d'emploi (offres cachées, c'est-à-dire qui ne sont ni à l'ANPE ni dans la presse) et leur transmission
- les démarches pour financer les actions de formation, les aides à la mobilité, à la création ou à la reprise d'entreprise.

Les ressources nécessaires à la mobilité

Dans tous les cas, mobilité interne ou externe, fonctionnelle ou géographique, voulue ou subie, les individus sont loin d'affronter ces périodes de transitions avec des chances égales. "*Dans l'économie, la grande inégalité est désormais celle qui oppose les mobiles et les immobiles, ceux qui ont les ressources de la mobilité et ceux qui sont contraints à l'immobilité*" (Pierre Veltz, *Des lieux et des liens*). Les ressources nécessaires forment un ensemble complexe. Pour la plupart, elles ne peuvent s'acquérir qu'en dehors et préalablement à cette expérience du passage d'un emploi à un autre. C'est ce qui rend absolument indispensable les politiques d'anticipation et de préparation. Schématiquement, ces ressources utiles sont :

Professionnelles

- avoir les compétences recherchées, porteuses ou rares
- avoir un parcours préalable intéressant. Les écueils à éviter sont l'hyper spécialisation (mono activité, mono entreprise), ou au contraire un parcours chaotique, juxtaposant des expériences brèves sans cohérence ni liens
- maîtriser suffisamment son métier pour l'exercer dans des situations nouvelles, pour "transposer" ses compétences

• enfin, les éléments de preuve sont toujours nécessaires. Pour passer d'une entreprise à une autre, les évaluations internes ont peu de poids par rapport aux diplômes et certifications délivrés par une instance extérieure. La formation initiale et continue et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) prennent ici tout leur sens.

Sociales
• une part très importante (différente selon les types d'emploi) des offres ne sont pas publiques. L'ANPE en collecte un peu plus de 40 %. Les relations, les réseaux, la famille, le "capital social" vont compter beaucoup
• la qualité de l'accompagnement (public ou privé, comme défini précédemment) va jouer un rôle fondamental. Cet accompagnement est très inégalitaire selon qu'on est salarié ou licencié d'une grande entreprise ou d'une PME, selon que le licenciement est le fait d'une entreprise en difficulté ou d'une entreprise en bonne santé
• le niveau de ressources financières (ASSEDIC, épargne, ressources du conjoint) permet de surmonter les difficultés, voire d'investir dans la recherche d'emploi, ou au contraire va précipiter la chute dans la précarité et l'exclusion.

Personnelles
• les ressources culturelles, la compréhension des épreuves à passer, des comportements pertinents, des codes culturels sont indispensables
• enfin la force psychologique est nécessaire pour refuser le découragement, le repli sur soi, la tentation de la désafiliation et de la marginalisation. L'estime de soi, la volonté sont alors mises à rude épreuve. La résilience se révèle lorsque la difficulté est là. Elle ne s'improvise pas et ne s'inocule pas à volonté.

Territoriales
La taille et la fluidité du marché interne ou local du travail placent les personnes dans des situations très différentes, toutes choses égales par ailleurs.

Les plates-formes territoriales de mobilité

Ces explorations, encourageantes, semblent ouvrir sur des réflexions et des actions extrêmement diverses et d'une ampleur telle que nous risquons de nous perdre. Nous avons choisi de privilégier trois constats.

• Les entreprises peuvent organiser, sécuriser les mobilités internes et leur donner toutes les chances de réussir. En revanche, le flou artistique semble être toujours la règle pour les emplois situés aux frontières de plus en plus mouvantes des entreprises et celles-ci sont peu armées pour rendre attractives les mobilités externes. Les accords récents sur l'emploi intérimaire et les politiques d'essaimage constituent l'heureuse exception. Les contrats de qualification sont eux pour la plupart suivis par l'embauche dans l'entreprise.
• De l'autre côté, le Service Public de l'emploi, comme les professionnels du reclassement et de la reconversion sont en position d'offrir leurs services uniquement aux demandeurs d'emploi. Pourtant il n'y aurait pas concurrence entre les moyens affectés pour aider les salariés souhaitant bouger et ceux dédiés aux chômeurs. Ceux-ci seraient les premiers bénéficiaires d'un marché du travail plus fluide et de mouvements plus nombreux.
• Enfin, pour tous, la mobilité géographique est la plus lourde de conséquences, la plus difficile à réussir, notamment sur le plan personnel et familial. Le modèle du cadre nomade est à cet égard un leurre. Il ne correspond ni à la réalité, ni aux valeurs, de l'immense majorité des salariés. On peut le regretter. On peut aussi considérer que choisir son lieu de vie est une aspiration sérieuse et légitime.

C'est en partant de ces constats, ainsi que de réflexions menées ailleurs, et en particulier en Lorraine, que l'idée d'expérimenter des plates-formes locales de mobilité est née.
En réunissant sur un même bassin d'emploi les différentes parties prenantes des questions d'emploi, employeurs privés et publics, opérateurs du service public de l'emploi et autres intermédiaires sur le marché du travail, partenaires sociaux, lieux de formation professionnelle, collectivités locales, on peut espérer agir à deux niveaux :

Impulser une politique globale et valorisante de la mobilité sur le territoire
Ce niveau collectif renvoie à la réflexion prospective sur les emplois et les compétences, à la promotion de la formation continue, de la VAE et à la diversification des pratiques de recrutement des entreprises. La mobilité concerne l'ensemble de la population active d'un même bassin d'emploi.

Proposer des services concrets
AUX PERSONNES. Les mêmes méthodes peuvent être utilisées par les salariés et les personnes en recherche d'emploi : diagnostic (ou

autodiagnostic sur l'employabilité), aide à la construction de projets professionnels, accompagnement des mobilités, etc.

AUX ENTREPRISES. Les services proposés pourront aller du conseil pour promouvoir en interne des politiques en faveur de la mobilité et de l'adaptation permanente des qualifications à une aide opérationnelle pour anticiper et accompagner les éventuelles réorganisations et les questions relatives à l'emploi qu'elles posent : difficultés de recrutement ou réduction d'effectif.
Tout ceci n'est encore qu'aux premiers balbutiements. Un travail concret s'engage actuellement autour de ce projet à Saint-Étienne, en Lorraine, à Grenoble peut-être.
Nous ne manquerons pas de faire le point et les bilans le moment venu.

Des responsabilités partagées

La mobilité est polymorphe. Il faudrait plutôt parler de mobilités professionnelles au pluriel. Malgré les discours valorisants et les outils mis en place, elles restent globalement périlleuses, ou vécues comme telles. Ceci est vrai pour les "mercenaires" hyper qualifiés qui deviennent très prudents dès que la conjoncture se détériore et bien sûr encore plus pour ceux qui, moins bien armés, sont contraints à la mobilité, aux virages non souhaités et aux passages répétés par le chômage. Dans ce contexte le principe de précaution devient la règle, et freine la mobilité, pourtant indispensable à l'entretien des compétences et de l'employabilité comme à la construction de parcours professionnels gratifiants.

Sur ces questions, comme sur d'autres, les responsabilités sont partagées. Chaque salarié doit admettre de rechercher la sécurité plutôt dans la dynamique d'une trajectoire professionnelle que dans la revendication d'un statut protecteur. Les pouvoirs publics ont un rôle d'anticipation et d'intermédiation à jouer sans lequel les inégalités ne feront que croître en amplifiant le sentiment d'injustice et le risque d'exclusion. Les entreprises enfin, si elles ne peuvent plus garantir l'emploi à vie, doivent se sentir responsables, à tout moment, de l'employabilité de leurs salariés. Les efforts de tous ne seront pas de trop.
Il y va de la performance des entreprises, du climat social, comme du destin professionnel et personnel de tous.

JEAN-MARIE BERGÈRE

Des "Sublimes" aux "Marchés Transitionnels du Travail"

Les Sublimes, ces ouvriers très qualifiés du XIX^e^ siècle avaient raison : sur le marché du travail, la sécurité ne vient pas de l'emploi à vie et du CDI mais de la qualification. La gestion des discontinuités de carrière devient un enjeu majeur en Europe.

Les "Sublimes" étaient des travailleurs très qualifiés qui vivaient en France durant la seconde moitié du XIX^e^ siècle. Leurs compétences étaient très demandées par les entreprises, au point qu'ils pouvaient choisir leurs patrons et alterner périodes de travail et de loisir selon leur bon vouloir. Ces personnages forts en gueule et hédonistes ont été parmi les premiers leaders du mouvement ouvrier, créateurs de syndicats et de mutuelles. Pour eux, la discontinuité du travail n'était pas un problème mais la solution, car leur objectif n'était pas la sécurité d'un emploi stable mais le contrôle du marché du travail.
Leur saga s'est vite interrompue. Bien sûr ils agaçaient les patrons (c'est peu dire), mais surtout ils ont vite été supplantés par les travailleurs plus dociles de l'industrie de masse, avec ses ouvriers peu qualifiés et ses ingénieurs. Plus de cent ans après,

cette expérience historique revient au goût du jour, avec une part de nostalgie devant les puissantes transformations qui affectent le monde du travail et bouleversent le monde ouvrier traditionnel. Mais aussi avec le sentiment qu'ils avaient raison : la sécurité sur le marché du travail ne vient pas nécessairement de l'emploi à vie, et la gestion des discontinuités de carrière et d'emploi est devenue un enjeu majeur de nos sociétés.

Qu'est-ce qu'un emploi satisfaisant ?

Leur exemple est chargé de futur, parce qu'il peut nous aider à définir ce que sera le nouveau plein emploi. En effet, la question clé est devenue la sécurité des carrières tout au long de la vie, notamment lorsque l'on élève des enfants et que l'on se recycle. On est passé d'une stabilisation statique en quelque sorte, celle qui consistait à rechercher la garantie d'un emploi stable en contrat à durée indéterminée et des droits sociaux en découlant, à une stabilisation dynamique, celle des trajectoires professionnelles et personnelles.

Trois traits principaux définissent aujourd'hui l'emploi satisfaisant, soit encore l'emploi "soutenable". D'une part il doit permettre l'autonomie dans les choix de vie, autrement dit l'indépendance financière. Les emplois doivent être organisés et rémunérés de manière à ce que, sur moyenne et longue période, les travailleurs dégagent suffisamment de ressources pour vivre décemment. Ensuite, la trajectoire professionnelle doit permettre l'entretien et l'accumulation de compétences. Stabiliser un travailleur sans lui permettre de suivre les évolutions de son métier et l'actualisation de ses connaissances est devenu un non-sens. Enfin cette trajectoire doit être compatible avec des plans de vie incluant des activités sociales utiles telles que les soins donnés aux membres de sa famille (enfants, parents dépendants) ou les engagements bénévoles et militants. Ces trois traits ont une contrepartie directe au niveau social : les emplois doivent permettre de développer une société productive, compétente et compétitive, respectueuse de l'environnement et des rythmes de vie.

Il s'ensuit une vaste perspective d'action et de réforme, condensée dans l'idée de "marchés transitionnels du travail" : une réforme des politiques de l'emploi et des mobilités sur le marché du travail, d'abord. L'idée de "marchés transitionnels du travail" est apparue en Allemagne en 1995, dans les analyses et les propositions d'un spécialiste des politiques de l'emploi, le berlinois Günther Schmid. Ils peuvent se définir comme l'aménagement systématique et négocié des mobilités sur le marché du travail et autour de lui. Concrètement, ces "mobilités" ou "transitions" représentent tout changement de position au regard de l'emploi : congés formation, congés parentaux, mais aussi passage de temps complet à temps partiel et vice-versa. L'idée clé est que ces différents mouvements s'impliquent les uns les autres, et que leur gestion collective et négociée est profitable à la collectivité.

Le congé à la Danoise

L'exemple le plus célèbre de gestion collective réussie a été l'expérience de "rotation des emplois" menée dans la seconde moitié des années 1990 par le Danemark. Ce pays faisait alors face à un chômage assez élevé, proche de 10 % de sa population active. L'essentiel de son tissu productif était composé de PME, qui avaient du mal à remplacer leurs salariés partis se recycler ou élever leurs enfants. Le "congé à la Danoise" consiste à favoriser des congés relativement longs, de six mois ou un an, avec remplacement par un(e) chômeur(euse) préalablement formé(e). À l'issue de la période de congé, la personne titulaire de l'emploi reprend son poste, mais une fois sur deux son remplaçant est embauché par la firme. Lorsque ce n'est pas le cas, il reprend sa recherche sur le marché du travail, mais peut mentionner sur son CV son expérience récente, ce qui favorise son employabilité.

Il y a ici deux processus de contrôle social de l'employabilité collective : d'une part un partage du travail permet aux uns de partir en congé et aux autres de les remplacer temporairement ; d'autre part la distance entre les travailleurs pourvus d'un emploi et les chômeurs est réduite, ces derniers bénéficiant d'une remise en selle. Ce dispositif a connu un succès tel au Danemark que les partenaires sociaux et l'État ont rapidement choisi de le rendre moins intéressant en réduisant l'indemnisation du congé. À la fin des années 1990, il a été finalement supprimé à mesure que le pays se rapprochait du plein emploi. Ce qui demeure est une "politique active de l'emploi" très ambitieuse, qui prend en charge tout chômeur en lui offrant un riche menu d'opportunités de formation ou de placement. Par rapport aux politiques de l'emploi traditionnellement gérées de manière unilatérale par les pouvoirs publics, les "marchés transitionnels du travail" visent ainsi à promouvoir leur développement

négocié et leur appropriation par les partenaires sociaux et les acteurs locaux (municipalités, régions, réseaux associatifs)

Un exemple français

Des expériences de ce type sont désormais nombreuses en Europe, elles vont de la gestion collective des temps, en Hollande et en Italie, aux congés parentaux développés en Suède, en passant par les préretraites à la carte en Finlande. La perspective des "marchés transitionnels" leur fournit un cadre intégrateur. Une limite apparaît toutefois, celle des possibles détournements de ces dispositifs par les entreprises, notamment dans un contexte de chômage de masse. Celles-ci peuvent les utiliser pour renvoyer sur la collectivité le poids de la gestion des travailleurs qu'elles excluent. Les "marchés transitionnels" doivent être développés au sein même des entreprises, faute de quoi les interventions collectives ne feront que compenser des processus sur lesquels elles n'ont pas prise.

Mais beaucoup de "transitions" se décident et se produisent dans l'emploi, c'est le cas des passages à temps partiel ou des modulations d'horaires. On peut alors identifier, ici encore, des réponses "transitionnelles", avec notamment le développement des comptes d'épargne salariale et des comptes d'épargne-temps. L'enjeu devient alors le rééquilibrage du pouvoir au sein des firmes. C'est ainsi une seconde perspective de réforme qui apparaît, plus vaste encore : réforme de la relation salariale, des risques et des opportunités qu'elle recèle pour les travailleurs.

Un exemple français récent montre que de multiples démarches pragmatiques et négociées peuvent s'inscrire dans ce cadre : c'est le cas des entreprises qui s'apprêtent à effectuer un licenciement collectif. Désormais la conclusion d'un "accord de méthode" est une démarche qui peut combiner une série de garanties externes (sur des modalités de reclassement) et de modalités internes (sur les modalités de développement ultérieur de l'entreprise) : manière de mettre l'entreprise elle-même en "transition" et de lui faire assumer sa responsabilité sociale.

Démarche que les "Sublimes" auraient sûrement approuvée !

BERNARD GAZIER

Professeur à l'université Paris I et spécialiste des politiques de l'emploi, membre du réseau européen "TLMnet" qui rassemble, pour la période 2003 – 2006, une vingtaine d'équipes de recherches et une centaine de chercheurs sur le thème du développement des "marchés transitionnels du travail"

gazier@univ-paris1.fr

Développements
est édité par l'Association
Développement et Emploi

Abonnement
4 numéros par an : 80 € TTC

Directeur de la publication
Jean-Marie Bergère

Rédactrice en chef
Sylvie Karsenty

Réalisation
ELSE

Impression
Imprimerie Mouquet, Le Bourget

Développement et Emploi

Carré Saint Nicolas
10 rue Saint Nicolas
75012 Paris
Tél : 01 43 46 28 28
Fax : 01 43 46 28 20

contact@developpementetemploi.com